

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 *Grand Theory*

*Grand Theory* dalam penelitian ini adalah *Organizational Culture Theory* menurut Robbins (19). *Organizational culture* merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan berfungsi sebagai pedoman dalam berpikir, bersikap, serta berperilaku dalam melaksanakan pekerjaan. Budaya organisasi berperan sebagai mekanisme pengendalian sosial yang mengarahkan perilaku individu terhadap standar dan nilai yang dianggap penting, benar, dan pantas dalam organisasi. Melalui budaya organisasi yang kuat, organisasi mampu menciptakan keselarasan antara tujuan organisasi dan perilaku individu. Budaya organisasi tidak hanya memengaruhi pencapaian kinerja, tetapi juga membentuk sikap dan kondisi psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut terbentuk melalui pengalaman kerja yang secara konsisten dipengaruhi oleh nilai, norma, dan praktik organisasi.

Budaya organisasi landasan utama yang memengaruhi faktor individual, seperti *learning agility*, serta faktor situasional, seperti *work life balance*, yang selanjutnya berdampak pada *job satisfaction*. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan kemampuan beradaptasi akan mendorong individu untuk lebih responsif terhadap

perubahan dan mampu belajar secara efektif dari pengalaman kerja. Selain itu, budaya organisasi yang menghargai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi akan menciptakan kondisi kerja yang lebih sehat secara psikologis. Kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi akan menghasilkan sikap kerja yang positif. Sikap kerja positif tersebut tercermin dalam tingkat kepuasan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, serta hubungan kerja yang terjalin di dalam organisasi. Dengan demikian kepuasan kerja karyawan dapat tercipta dalam organisasi.

## **2.2 Landasan Teori**

Pada bagian ini menjelaskan teori dari variabel – variabel yang digunakan antara lain, *learning agility*, *work life balance*, *organizational culture*, dan *job satisfaction*. Keempat variabel tersebut akan dipaparkan sebagai berikut :

### **2.2.1 *Learning Agility***

#### **1. Definisi *Learning Agility***

Menurut Lombardo & Eichinger, *learning agility* adalah kemampuan belajar yang berkaitan dengan kemampuan beradaptasi dan kemauan untuk menghadapi hal yang tidak diketahui dan digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas baru (20). Burke dan Hoff dalam penelitian Indah et al., mendefinisikan *learning agility* adalah kemampuan seseorang menghadapi pengalaman baru dengan

cepat melalui perilaku baru, memperoleh umpan balik dari upaya tersebut, kemudian segera menyesuaikan untuk menerapkan perilaku baru tersebut (21). Menurut Hamdani et al. *learning agility* adalah kemampuan individu dalam mempelajari pengalaman kemudian mengaplikasikan untuk mencapai tujuan untuk meningkatkan profesional pada kondisi apapun (22). Berdasarkan penjelasan diatas, *learning agility* adalah kemampuan individu untuk cepat mempelajari hal baru dari setiap pengalaman, menyesuaikan diri terhadap perubahan, serta menerapkan pembelajaran tersebut dalam situasi atau tantangan baru untuk mencapai profesionalisme yang berdampak pada kepuasan,

## **2. Indikator Learning Agility**

Indikator *learning agility* menurut De Meuse antara lain :

### **1) People Agility**

*People agility* menggambarkan kemampuan individu dalam memahami diri sendiri, sekaligus berinteraksi secara efektif dengan orang lain dalam situasi yang berubah. Orang yang memiliki tingkat *people agility* tinggi cenderung memiliki kesadaran diri (*self-awareness*) yang baik, mampu menerima umpan balik secara terbuka, dan belajar dari setiap pengalaman sosial yang mereka alami. Mereka memperlakukan orang lain secara konstruktif, mampu

beradaptasi dengan beragam kepribadian, serta tetap tenang dan tangguh di bawah tekanan. Selain itu, individu dengan *people agility* yang tinggi juga mampu menjaga hubungan interpersonal yang positif, terbuka terhadap perbedaan pandangan, dan memanfaatkan keragaman sebagai sarana untuk belajar serta meningkatkan efektivitas kerjanya.

## 2) *Result Agility*

*Results agility* mengacu pada kemampuan individu untuk mencapai hasil optimal meskipun menghadapi kondisi kerja yang sulit dan penuh tekanan. Individu dengan hasil tinggi dalam dimensi ini dikenal mampu menjaga fokus pada tujuan, berpikir strategis, dan menunjukkan ketekunan dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Mereka tidak hanya mampu bekerja efektif dalam situasi menantang, tetapi juga mampu menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk memberikan kinerja terbaiknya. Karakteristik lain dari *results agility* adalah adanya pengaruh pribadi (*personal presence*) yang menumbuhkan rasa percaya diri pada orang lain serta keteguhan dalam menjaga standar kinerja tinggi, bahkan ketika dihadapkan pada hambatan yang signifikan.

### 3) *Mental Agility*

*Mental agility* mencerminkan kemampuan seseorang untuk berpikir terbuka, analitis, dan kreatif dalam menghadapi masalah yang kompleks dan ambigu. Individu dengan *mental agility* tinggi biasanya mampu melihat persoalan dari berbagai sudut pandang baru serta menjelaskan pemikirannya dengan cara yang logis dan mudah dipahami. Mereka nyaman menghadapi ketidakpastian, berpikir kritis dalam mencari solusi, dan memiliki rasa ingin tahu yang kuat terhadap hal-hal baru. Selain itu, kemampuan menghubungkan pengalaman sebelumnya dengan konteks baru membuat mereka lebih cepat beradaptasi dalam berbagai situasi kerja. *Mental agility* memungkinkan seseorang untuk belajar secara mendalam dari setiap pengalaman dan menerapkannya secara efektif untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

### 4) *Change agility*

*Change agility* menggambarkan sejauh mana seseorang memiliki dorongan dan kesiapan untuk beradaptasi terhadap perubahan serta bereksperimen dengan pendekatan baru. Individu yang memiliki *change agility* tinggi biasanya menunjukkan rasa ingin tahu yang besar

terhadap ide-ide baru, gemar mencoba hal-hal berbeda, dan memiliki antusiasme tinggi dalam menghadapi tantangan yang belum pernah mereka temui sebelumnya. Mereka melihat perubahan sebagai peluang untuk berkembang, bukan ancaman, dan secara aktif terlibat dalam kegiatan pengembangan diri maupun pembelajaran berkelanjutan. Selain itu, mereka mampu menyesuaikan perilaku dengan cepat sesuai tuntutan situasi dan memiliki komitmen untuk terus memperbaiki diri melalui pengalaman baru.

### **2.2.2 *Work Life Balance***

#### **1. Definisi *Work Life Balance***

*Work life balance* adalah kondisi dimana seseorang mampu menyeimbangkan tuntutan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa menimbulkan konflik peran. Greenhouse mendefinisikan *work life balance* sebagai sejauh mana individu dapat memelihara keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan dalam peran pekerjaan maupun keluarga (23). Karyawan dengan *work life balance* yang baik akan lebih fokus dan bahagia dalam menjalankan pekerjaannya. Sebaliknya, ketidakseimbangan dapat menimbulkan stress, burnout, dan penurunan kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan kebijakan dan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup karyawan (24).

## 2. Indikator *Work Life Balance*

Indikator untuk mengukur *work life balance* menurut McDonal (25) meliputi :

### 1) *Time Balance* (Keseimbangan Waktu)

*Time balance* (keseimbangan waktu) mengacu pada kemampuan individu dalam membagi waktu secara proporsional antara pekerjaan dan aktivitas diluar pekerjaan. Pembagian waktu yang tepat dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa mengorbankan peran serta tanggung jawab dalam kehidupan pribadi dan keluarga dapat memudahkan tercapainya *work life balance* tanpa adanya konflik.

### 2) *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan)

Indikator ini berkaitan dengan tingkat partisipasi psikologis dan emosional individu dalam setiap kegiatan, baik dilingkungan kerja maupun diluar pekerjaan. Individu dituntut untuk hadir secara penuh, baik secara mental maupun emosional dalam menjalankan peran sebagai pekerja, anggota keluarga, maupun anggota masyarakat. Keseimbangan keterlibatan tercapai apabila individu mampu menjaga konsistensi komitmen dan fokus pada tiap peran yang dijalannya.

### 3) *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan)

Hal ini menggambarkan tingkat kepuasan yang dirasakan individu terhadap aktivitas pekerjaan dan aktivitas diluar pekerjaan. Karyawan yang merasakan kondisi keluarga yang harmonis, hubungan sosial yang baik, serta pencapaian sesuai ekspektasi cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih seimbang.

#### 2.2.3 *Organizational Culture*

##### 1. *Definisi Organizational Culture*

*Organizational culture* menurut Armstrong adalah pola nilai, norma, keyakinan, sikap, dan sumsi baik tersurat maupun tersirat yang membentuk cara orang berperilaku dan bekerja (26). Menurut Schein (2017), *organizational culture* merupakan pola asumsi yang dibentuk dan dipelajari bersama oleh anggota organisasi dalam menghadapi tantangan internal dan eksternal, budaya yang kuat membantu karyawan memahami nilai-nilai inti organisasi dan cara berperilaku yang sesuai, sehingga meningkatkan kepuasan kerja (27). Robbins dan Judge (2024) menyatakan bahwa, budaya organisasi menggambarkan seperangkat makna yang dipahami dan dianut para anggotanya, yang membuat suatu organisasi berbeda dari organisasi lain, mencakup nilai, keyakinan, serta asumsi dasar yang membentuk

identitas dan cara kerja organisasi (19). Budaya yang kuat mampu membentuk identitas organisasi, meningkatkan loyalitas, dan menumbuhkan rasa memiliki. Sebaliknya, budaya yang lemah dapat menimbulkan kebingungan nilai dan rendahnya semangat kerja. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi pondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

## **2. Indikator *Organizational Culture***

Indikator yang mempengaruhi *Organizational Culture* atau budaya organisasi menurut Wirawan (28) antara lain:

### **1) Pelaksanaan Norma**

Norma merupakan aturan perilaku yang mengarahkan bagaimana anggota organisasi seharusnya bertindak dalam berbagai situasi. Norma berfungsi sebagai pedoman mengenai tindakan yang dianggap tepat ataupun tidak tepat dalam lingkungan organisasi. Keberadaan norma memungkinkan perilaku anggota organisasi dapat diprediksi serta dikendalikan sehingga aktivitas kerja sehari – hari teratur.

### **2) Pelaksanaan Nilai – Nilai**

Nilai – nilai merupakan keyakinan dasar yang dijadikan acuan oleh individu maupun organisasi dalam

menentukan sikap ketika menghadapi situasi yang membutuhkan suatu pilihan. Nilai tersebut menjadi dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan, tindakan kerja, serta interaksi antar anggota organisasi sehingga membentuk karakter budaya yang khas.

### 3) Kepercayaan dan Filsafat

Kepercayaan organisasi berkaitan dengan pandangan mengenai apa yang dianggap benar atau salah oleh organisasi. Kepercayaan tersebut mencerminkan prinsip moral serta etika yang menjadi karakter organisasi. Sementara itu, filsafat organisasi menggambarkan pandangan organisasi tentang hakikat sumber daya manusia.

### 4) Pelaksanaan Kode Etik

Kode etik merupakan seperangkat aturan moral atau kebiasaan baik yang diwariskan dan dijadikan pedoman bagi seluruh anggota organisasi. Kode etik berfungsi sebagai standar perilaku yang harus dipatuhi sehingga Tindakan anggota organisasi tetap sejalan dengan nilai dan prinsip yang dijunjung organisasi.

### 5) Sejarah Organisasi

Budaya organisasi tidak terbentuk secara instan, melainkan berkembang seiring berjalannya waktu. Sejarah

organisasi berperan penting dalam membentuk nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang dianut hingga saat ini. Pengalaman masa lalu, keberhasilan, maupun kegagalan organisasi turut mempengaruhi karakter budaya yang melekat pada organisasi.

#### **2.2.4 Job Satisfaction**

##### **1. Definisi Job Satisfaction**

Robbins & Judge menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif mengenai pekerjaan individu berdasarkan evaluasi dari karakteristik pekerjaan (29). Kepuasan kerja adalah suasana hati dan pikiran yang positif mengenai pekerjaan, yang dihasilkan dari persepsi menyenangkan terhadap peran kerja dan lingkungan profesional secara umum (4). Kepuasan kerja merupakan perasaan senang terhadap pekerjaan yang dapat dilihat dari sikap dan perilaku terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja (30). Kepuasan kerja berhubungan erat dengan motivasi, kinerja, dan loyalitas terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas akan menunjukkan produktivitas tinggi dan tingkat *turnover* rendah. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan stres, absensi tinggi, dan penurunan komitmen organisasi. Maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional

positif yang muncul ketika individu menilai pekerjaan dan lingkungannya secara menyenangkan.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*.**

Faktor yang mempengaruhi *Job Satisfaction* Munawar et al. (15) serta Sofiya & Tristiana (31):

### **1) Kemampuan Adaptasi Terhadap Perubahan**

Kemampuan adaptasi terhadap perubahan merupakan kemampuan individu dalam beradaptasi serta merespon perubahan di lingkungan kerja secara cepat dan efektif. Individu dengan tingkat kemampuan yang tinggi cenderung lebih terbuka terhadap pengalaman baru, mampu mempelajari hal-hal baru dengan cepat, serta tidak mengalami kesulitan yang berarti dalam menghadapi perubahan pekerjaan. Kemampuan ini menjadi penting dalam lingkungan kerja yang dinamis, terutama pada organisasi yang mengalami perkembangan teknologi, perubahan prosedur operasional, serta tuntutan kerja yang semakin kompleks.

Karyawan yang mampu beradaptasi dengan baik akan lebih mudah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, serta memiliki tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi karena merasa kompeten dalam menyelesaikan

pekerjaan. Sebaliknya, ketidakmampuan dalam menghadapi perubahan dapat menimbulkan tekanan kerja yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Oleh karena itu, semakin tinggi kemampuan adaptasi terhadap perubahan dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula *job satisfaction* yang dirasakan

## 2) Keseimbangan Keterlibatan Kehidupan dan Kerja

Keseimbangan keterlibatan kehidupan dan kerja merupakan kondisi ketika individu mampu menjaga keseimbangan keterlibatan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan ini tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga mencakup kemampuan dalam mengelola energi, perhatian, serta keterlibatan emosional pada kedua peran tersebut.

Karyawan yang memiliki keseimbangan yang baik cenderung mampu menjalankan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi secara optimal tanpa mengalami tekanan yang berlebihan. Kondisi ini dapat mengurangi stres, kelelahan, serta konflik peran. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan tekanan psikologis yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Dengan demikian, semakin

baik involvement balance yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi tingkat *job satisfaction* yang dirasakan.

### 3) Budaya Kerja Tim

Budaya kerja tim merupakan budaya organisasi yang menekankan pentingnya kerja sama tim dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi. Budaya ini mendorong individu untuk saling berkomunikasi, berkoordinasi, dan bekerja sama dalam menyelesaikan tugas.

Lingkungan kerja dengan orientasi tim yang tinggi akan menciptakan suasana kerja yang harmonis serta memberikan dukungan sosial bagi karyawan. Hal ini dapat meningkatkan kenyamanan kerja, mengurangi konflik, serta memperkuat hubungan antarindividu dalam organisasi. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari tim yang solid cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi serta merasa lebih dihargai. Oleh karena itu, budaya organisasi yang berorientasi pada kerja sama tim berkontribusi positif terhadap peningkatan *job satisfaction*.

### 3. Indikator *Job Satisfaction*

Indikator yang mempengaruhi *Job Satisfaction* menurut Luthan dalam penelitian (30) :

#### 1) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan muncul dari jenis tugas, tanggung jawab, dan pekerjaan yang dilakukan karyawan, apakah pekerjaan tersebut terasa menantang, memberi variasi, serta mampu memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Pekerjaan yang menarik, menantang, dan memberi kesempatan berkembang menimbulkan rasa bangga serta tanggung jawab yang tinggi.

#### 2) Gaji

Kepuasan karyawan terhadap imbalan finansial yang diterima, dimana gaji yang sesuai dengan beban kerja dan keadilan antar karyawan meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja.

#### 3) Promosi

Peluang karir yang jelas meningkatkan kepuasan kerja karena memberikan harapan masa depan yang lebih baik, yang meliputi program pelatihan, peningkatan posisi, dan peluang untuk memperoleh keterampilan baru.

#### 4) Supervisi

Supervisi yang efektif menciptakan hubungan positif antara pimpinan dan bawahan serta mendukung kepuasan kerja. Pemimpin yang memberikan bimbingan, penghargaan, dan komunikasi terbuka mampu meningkatkan motivasi serta loyalitas.

## 5) Rekan kerja

Rekan kerja yang kooperatif dan suportif membantu mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kenyamanan psikologis. Hal ini juga merupakan penilaian karyawan terhadap suasana lingkungan kerja, termasuk kedekatan, kerja sama, dan dukungan yang mereka rasakan dari rekan kerja.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat landasan teoritis dan empiris dalam penelitian ini, peneliti mengkaji berbagai penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang diangkat, khususnya terkait learning agility, work life balance, dan kepuasan kerja. Kajian ini bertujuan untuk mengetahui perkembangan penelitian, mengidentifikasi hasil-hasil yang telah ditemukan sebelumnya, serta menemukan celah penelitian (*research gap*) yang dapat menjadi dasar dalam penelitian yang dilakukan. Selain itu, penelitian terdahulu juga digunakan sebagai bahan perbandingan guna melihat persamaan dan perbedaan dengan penelitian saat ini, baik dari segi variabel, metode analisis, maupun objek penelitian. Adapun ringkasan penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 2.1:

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Peneliti, Tahun                                                                     | Variabel                                                                                      | Metode dan Analisis Data                                                                                                                                                                                            | Hasil Penelitian                                                                               |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | <b>Nama Peneliti:</b> Sumaira et al.<br><b>Tahun:</b> 2024<br>(15)                       | Learning Agility (X)<br>Job Satisfaction (Y)                                                  | <b>Metode:</b> Kuantitatif<br><b>Analisis Data:</b> SPSS menggunakan statistik deskriptif                                                                                                                           | Learning agility berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja                        |
| 2. | <b>Nama Peneliti:</b> Bela Ananda Isa et al.<br><b>Tahun:</b> 2022<br>(32)               | <i>Work Life Balance</i> (X)<br>Kepuasan Kerja (Y)                                            | <b>Metode:</b> Kuantitatif<br><b>Analisis Data:</b> uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis statistik deskriptif, uji regresi sederhana, koefisien determinasi, dan pengujian hipotesis (uji-t) | <i>Work Life Balance</i> berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja                 |
| 3. | <b>Nama Peneliti:</b> Irma Nurmaisyah et al.<br><b>Tahun:</b> 2023<br>(33)               | <i>Work life balance</i> (X)<br><i>Job Satisfaction</i> (Y)                                   | <b>Metode:</b> Kuantitatif<br><b>Analisis Data:</b> Analisis linier sederhana                                                                                                                                       | <i>Work Life Balance</i> memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja |
| 4. | <b>Nama Peneliti:</b> Elfa Indrian et al.<br><b>Tahun:</b> 2023<br>(34)                  | <i>Burnout</i> (X1)<br><i>Work Life Balance</i> (X2)<br>Kepuasan kerja (Y)                    | <b>Metode:</b> Kuantitatif<br><b>Analisis Data:</b> PLS-SEM (Partial Least Squares - Structural Equation Modeling)                                                                                                  | <i>Work Life Balance</i> memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap Kepuasan Kerja     |
| 5. | <b>Nama Peneliti:</b> Muhammad Adhithia Abdurrahman et al.<br><b>Tahun:</b> 2025<br>(35) | <i>Work life balance</i> (X1)<br><i>Workload</i> (X2)<br>Kepuasan kerja (Y)                   | <b>Metode:</b> Kuantitatif<br><b>Analisis Data:</b> <i>Multiple Linear Regression Analysis</i> (Analisis Regresi Linier Berganda)                                                                                   | <i>Work Life Balance</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja |
| 6. | <b>Nama Peneliti:</b> Helma Malini dan Yulianty<br><b>Tahun:</b> 2023<br>(36)            | <i>Work-Life Balance</i> (X1)<br><i>Burnout</i> (X2)<br>Kompetensi (X3)<br>Kepuasan Kerja (Y) | <b>Metode:</b> Kuantitatif<br><b>Analisis Data:</b> Menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda.                                                                                                                   | <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja            |

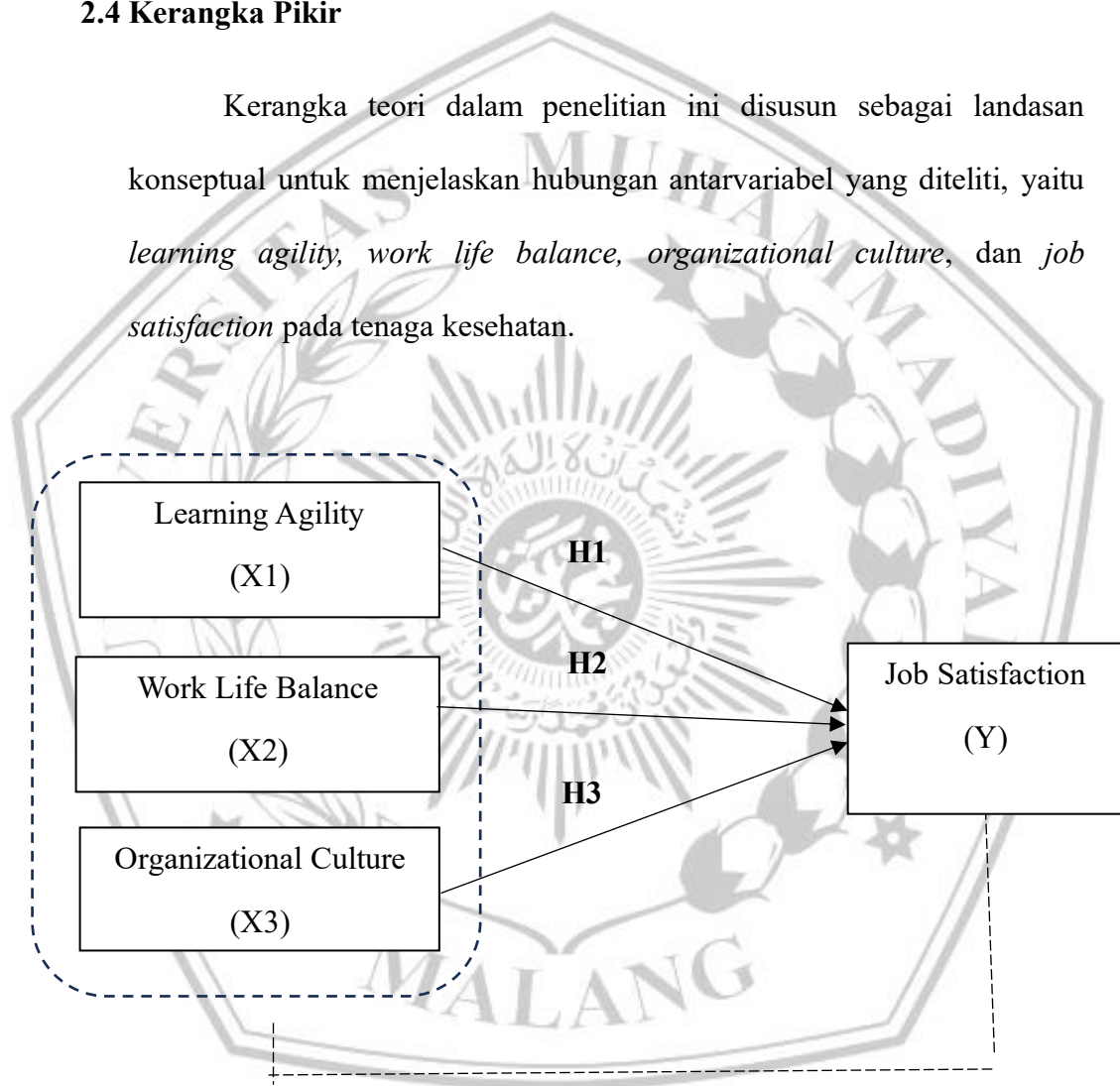
| No  | Nama Peneliti,<br>Tahun                                                                 | Variabel                                                                                             | Metode dan<br>Analisis Data                                                                                                            | Hasil Penelitian                                                                                                            |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7.  | <b>Nama Peneliti:</b><br>Wella Sari dan<br>Eru Ahmadia<br><b>Tahun:</b><br>2025<br>(37) | <i>Work life balance</i><br>(X1)<br><i>Organizational<br/>culture</i> (X2)<br>Kepuasan kerja<br>(Y1) | <b>Metode:</b><br>Kuantitatif<br><b>Analisis Data:</b><br>Analisis Regresi<br>Linear Berganda                                          | <i>Work-Life<br/>Balance</i> dan<br>Budaya<br>organisasi<br>berpengaruh<br>positif signifikan<br>terhadap<br>kepuasan kerja |
| 8.  | <b>Nama Peneliti:</b><br>Kristianto et al.<br><b>Tahun:</b><br>2022<br>(38)             | Budaya<br>Organisasi (X1)<br>Komitmen<br>Organisasi (X2)<br>Kepuasan Kerja<br>(Y)                    | <b>Metode:</b><br>Kuantitatif<br><b>Analisis Data:</b><br>Uji Validitas &<br>Reliabilitas, Uji<br>Asumsi Klasik, Uji<br>Regresi Linear | Budaya<br>organisasi<br>berpengaruh<br>signifikan<br>terhadap<br>kepuasan kerja                                             |
| 9.  | <b>Nama Peneliti:</b><br>Yoeyong et al.<br><b>Tahun:</b><br>2025<br>(39)                | Budaya<br>Organisasi (X)<br>Kepuasan Kerja<br>(Y)                                                    | <b>Metode:</b><br>Kuantitatif<br><b>Analisis Data:</b><br>Regresi Linear<br>Berganda                                                   | Budaya<br>organisasi<br>berpengaruh<br>signifikan<br>terhadap<br>kepuasan kerja                                             |
| 10. | <b>Nama Peneliti:</b><br>Friskila<br>Hotnaria et al.<br><b>Tahun:</b><br>2022<br>(40)   | Budaya<br>Organisasi (X)<br>Kepuasan kerja<br>(Y)                                                    | <b>Metode:</b><br>Kuantitatif<br><b>Analisis Data:</b><br>Chi-Square                                                                   | Budaya<br>organisasi<br>berpengaruh<br>signifikan<br>terhadap<br>kepuasan kerja.                                            |

Berdasarkan Tabel 2.1 terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan. Persamaan terletak pada penggunaan variabel terikat yaitu *job satisfaction* yang menjadi fokus penelitian, serta adanya kesamaan pada beberapa variabel bebas seperti *work life balance* dan *learning agility* yang terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Namun, perbedaannya terletak pada metode analisis data yang digunakan, mulai dari regresi linier sederhana, regresi linier berganda, hingga PLS-SEM. Selain itu, objek penelitian terdahulu cenderung beragam di berbagai sektor, sedangkan penelitian ini lebih spesifik pada sektor kesehatan, khususnya tenaga kesehatan yang

memiliki karakteristik pekerjaan dengan tekanan tinggi dan tuntutan adaptasi yang cepat, sehingga memberikan fokus yang lebih kontekstual dalam mengkaji pengaruh learning agility dan work life balance terhadap kepuasan kerja.

## 2.4 Kerangka Pikir

Kerangka teori dalam penelitian ini disusun sebagai landasan konseptual untuk menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti, yaitu *learning agility*, *work life balance*, *organizational culture*, dan *job satisfaction* pada tenaga kesehatan.



Gambar 2. 1 Kerangka Pikir

Berdasarkan Gambar 2.1 kerangka pikir yang disusun dalam penelitian ini, dapat dijelaskan bahwa terdapat tiga variabel independen yaitu *learning agility* (X1), *work life balance* (X2), dan *organizational culture* (X3) yang diasumsikan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen yaitu *job satisfaction* (Y). Masing-masing variabel independen memiliki hubungan langsung yang ditunjukkan melalui hipotesis H1, H2, dan H3 terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kerangka ini juga menggambarkan adanya pengaruh simultan dari ketiga variabel independen terhadap *job satisfaction* yang dirumuskan dalam hipotesis H4. Model ini menunjukkan bahwa *learning agility*, *work life balance*, dan *organizational culture* yang baik dapat secara bersama-sama maupun parsial mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

## 2.5 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan asumsi sementara masalah yang akan diteliti dan disarankan pada penelitian dan teori sebelumnya. Hipotesis dalam penelitian ini antara lain:

### a. *Learning Agility*

*Learning agility* merujuk pada kemampuan individu untuk belajar cepat, beradaptasi, serta menerapkan pembelajaran dalam situasi baru, telah berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja karena karyawan yang lincah belajar cenderung lebih percaya diri, merasa mampu menghadapi tuntutan pekerjaan, dan mampu menyesuaikan diri terhadap rotasi pekerjaan atau tugas baru. Hal ini sejalan dengan

penelitian yang menyatakan bahwa *learning agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* (15)(41). Sehingga ditetapkan hipotesis sebagai berikut :

**H1: *Learning agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.**

b. *Work Life Balance*

Berdasarkan penelitian mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (35). Diperkuat dengan penelitian terkait pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja kerja perawat yang berpengaruh signifikan dan positif (33)(34). Dengan demikian, berdasarkan beberapa penelitian tersebut, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H2: *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.**

c. *Organizational Culture*

*Organizational Culture* memiliki peran penting dalam membentuk sikap dan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Nilai, norma, serta pola kerja yang dijalankan dalam organisasi mampu menciptakan kejelasan peran, suasana kerja yang harmonis, dan rasa keterikatan yang mendorong munculnya kepuasan dalam bekerja. Pengaruh *organizational culture* terhadap *job satisfaction* pada perawat

ruang rawat inap berpengaruh signifikan. (40). Beberapa penelitian yang juga menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* (42)(43). Sehingga, dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H3: *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction***

d. *Learning agility, work life balance, dan organizational culture*

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *learning agility, work life balance, dan organizational culture* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction*. *Learning agility* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* (41). Didukung penelitian yang membuktikan *organizational culture* dan *work life balance* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja (44)(37) Berdasarkan penelitian terdahulu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4: *Learning agility, work life balance, dan organizational culture* berpengaruh terhadap *job satisfaction*.**